

Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Band 40

Management Audit –
vom Ansatz zur Umsetzung

Ein Ergebnisbericht im Rahmen eines Praxisprojektes
von Studenten der Fakultät
Informations- und Kommunikationswissenschaften
der Fachhochschule Köln
unter Leitung von Prof. Dr. Matthias Fank

Thomas Daniel
Stefanie Eilhardt
Christoph Hillringhaus
Ylva Jacobs
Thomas Materna

Juni 2004

Fachhochschule Köln
Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften
Institut für Informationswissenschaft

Daniel, Thomas; Eilhardt, Stefanie; Hillringhaus, Christoph; Jacobs, Ylva; Materna, Thomas:
Management Audit – vom Ansatz zur Umsetzung.
Ein Ergebnisbericht im Rahmen eines Praxisprojektes von Studenten der Fakultät
Informations- und Kommunikationswissenschaften der Fachhochschule Köln unter
Leitung von Prof. Dr. Matthias Fank. -
Köln : Fachhochschule Köln,
Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften,
Institut für Informationswissenschaft, 2004. -
(Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; 40)

ISSN (elektronische Version) 1434-1115

Die Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft berichten über
aktuelle Forschungsergebnisse des Instituts Informationswissenschaft der Fachhochschu-
le Köln. Veröffentlicht werden sowohl Arbeiten der Dozentinnen und Dozenten als auch
herausragende Arbeiten der Studierenden. Die Kontrolle der wissenschaftlichen
Qualität der Veröffentlichungen liegt bei der Schriftleitung.
Jeder Band erscheint in elektronischer Version (über unsere Homepage:
<http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/papers/arbeitspapiere.php>).

Fachhochschule Köln Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften
Institut für Informationswissenschaft
Claudiusstr.1 D-50678 Köln
Tel.: 0221/8275-3376, Fax: 0221/3318583
E-Mail: schriftenreihe@fbi.fh-koeln.de

Schriftleitung: Prof. Dr. Haike Meinhardt, Sabine Drescher, Nina Falkenstein
© FH Köln 2004

INHALT

I	VORWORT	3
1.	EINFÜHRUNG	3
1.1.	Definition	3
1.2.	Geschichte	3
1.3.	Zielgruppe	4
2.	EINSATZBEREICHE	5
3.	TOOLS UND ERHEBUNGSINSTRUMENTE	6
3.1.	Einführung	6
3.2.	Interview	6
3.3.	Dokumentenanalyse	7
3.4.	Beobachtungen	8
3.5.	Problemlösungsszenarien	8
3.6.	Fragebögen	9
3.7.	Rollenspiele	10
4.	POTENTIELLE INHALTE VON MANAGEMENT AUDITS	10
4.1.	Einführung	10
4.2.	Persönlichkeitseigenschaften	11
4.3.	Beruflicher Werdegang	12
4.4.	Kommunikation im Unternehmen	13
4.5.	Motivation der Mitarbeiter	13
4.6.	Freizeitgestaltung	14
4.7.	Mobilität	14
4.8.	Soziale Kompetenz	14
4.9.	Unternehmensverbundenheit	15
4.10.	Aufgabenbewältigung	15
4.11.	Gesundheit	16
4.12.	Weiterbildung	16
5.	AUSWERTUNG UND UMSETZUNG	17
5.1.	Persönlichkeitseigenschaften	17
5.2.	Beruflicher Werdegang	21
5.3.	Kommunikation	23
5.4.	Motivation der Mitarbeiter	29
5.5.	Freizeitgestaltung	31
5.6.	Mobilität	32
5.7.	Soziale Kompetenz	33
5.8.	Unternehmensverbundenheit	36

5.9. Aufgabenbewältigung	37
5.10. Gesundheit	39
5.11. Weiterbildung	43
5.12. Übersicht der verwendeten Erhebungsinstrumente	44
6. FAZIT	45
7. ANHANG	46
7.1. Kontaktaufnahme zu Unternehmen	46
7.2. Lehre und Forschung	49
7.3. Literatur	50

I VORWORT

Das Projekt Management Audit wurde im Rahmen des Studiengangs Informationswirtschaft der Fachhochschule Köln durchgeführt und über zwei Semester lang (SS 2003; WS 2003/2004) von einer Gruppe von Studenten bearbeitet.

Das angestrebte Projektziel beinhaltet Recherche, Auswertung der Recherche und eine daraus folgende eigene Konzeption.

Des Weiteren sind Konferenzen, die über das Thema Management Audit stattfinden, ein Anreiz gewesen, über diese Thematik im Projektteam zu reden.

Außerdem ermöglicht die erstellte Konzeption Interessierten, sich über dieses Thema zu informieren und es werden Vorschläge bzw. Anreize für ein Management Audit Verfahren in der Praxis gegeben.

1. EINFÜHRUNG

1.1. Definition

Im Management Audit wird ein Überblick über die Potenziale und Kompetenzen sowohl von einzelnen Führungskräften als auch kompletten Managementbereichen mit Blick auf die Zukunft geschaffen. Dadurch liefert ein Management Audit wichtige Informationen, die die Führungskräfte- und die Organisationsentwicklung grundlegend beeinflussen sollen.

Solch eine Potenzialanalyse dient zur Erkennung der im Unternehmen vorhandenen Potenziale und ermöglicht unter Umständen eine Neuverteilung von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen mit dem Ziel der Erhöhung der Wirtschaftlichkeit einer Unternehmung (vgl. <http://www.twinfm.de/audits.htm>, Abruf 2003).

1.2. Geschichte

Der Begriff des Managements wurde 1954 in den USA geprägt. Obwohl es in Unternehmen schon lange vor dieser Zeit sowohl Manager als auch ein Management gab, existierte bis zu diesem Zeitpunkt praktisch keine Reflexion darüber.

Peter Drucker war der erste, der mit seinem Buch „The Practice of Management“ versuchte Kriterien festzulegen, mit denen sich das Potenzial eines Managers ermitteln ließe. Um dieses Potenzial zu erfassen, definierte Drucker den Manager anhand seiner Aufgaben:

-
- „Ein Manager legt Ziele fest.
 - Ein Manager organisiert.
 - Ein Manager motiviert und kommuniziert.
 - Ein Manager beurteilt anhand eingeführter Maßstäbe.
 - Ein Manager fördert die Entwicklung von Mitarbeitern. “

(Quelle: Klaus Leciejewski: Das Management Audit als neues Führungsinstrument).

Das Audit (oder auch Appraisal) zur Ermittlung des Potenzials eines Managers bzw. des Managements oder auch einer Abteilung eines Unternehmens ist laut Leciejewski im Wesentlichen zuerst in Deutschland entwickelt worden (obwohl er in seinem Dokument leider keinerlei Angaben zu Ort und Zeit der Entstehung macht). Damit ist das Management Audit eines der wenigen Managementinstrumente, die in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts in Deutschland entstanden sind und nicht aus den USA „importiert“ wurden.

Zuerst begannen einige Direct Search Gesellschaften (im deutschen Sprachraum kein gebräuchlicher Begriff) erste Audits im großen Stil durchzuführen. Dafür wurde auch ein erster systematischer Ansatz entwickelt, der bis heute zu einer klaren systematischen Vorgehensweise weiter ausgeformt wurde. Aufgrund dieser Erkenntnisse werden heute in Deutschland jedes Jahr über einhundert Audits mit mehr als 2000 Teilnehmern durchgeführt. Leciejewski berichtet in seinem Dokument weiterhin folgendes:

„Mit dem Management Audit wiederholte sich das, was sich bereits bei der Verbreitung des Direct Search gezeigt hatte. Je mehr Unternehmen dieses Instrumentarium einsetzten, desto perfekter wurde es entwickelt und desto mehr Anerkennung erfuhr es.“ (vgl.: Klaus Leciejewski: Das Management Audit als neues Führungsinstrument).

Diese Aussagen wurden im Laufe des Projekts von unseren Recherchen allerdings nicht bestätigt. Nur wenige Firmen wie z.B. BAYER haben ein eigenes internes Auditverfahren entwickelt. Der Großteil der Management Audits wird heutzutage von Unternehmensberatungen durchgeführt, die jedoch nicht bereit waren, ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit uns zu teilen. Daher können wir Leciejewskis Meinung zu einer hohen Anerkennung und Perfektionierung des Management Audits nicht nachvollziehen.

1.3. Zielgruppe

Die Zielgruppen für ein Management Audit sind eng verbunden mit den Einsatzbereichen des Management Audits. Allgemein kann gesagt werden, dass jedes Unternehmen, das die Ressource Mensch berücksichtigt, die Zielgruppe eines Management Audits bildet.

Unternehmen, die ihre Ziele und Strategien reorganisieren, sind beispielsweise ebenso Zielgruppen wie Firmen, die übernommen oder zusammengeschlossen werden (vgl. Reiffenscheid, Stephan).

Unternehmensintern sind Führungskräfte und Entscheidungsträger (sowohl Mitarbeiter als auch Bewerber) typische Zielgruppen für ein Management Audit (vgl. Weider AG).

2. EINSATZBEREICHE

Der Charakter und die Ausprägung eines Management Audits werden im Wesentlichen durch den Anlass und die Zielgruppe eines solchen Audits bestimmt. Hauptsächlich Einsatzbereiche sind dabei sowohl die Personalbeurteilung im Allgemeinen als auch die Beurteilung des Wertes eines Unternehmens unter Einbeziehung des „Personalwertes“, hier Gesamt-Audits genannt.

Im Bereich der einfachen Personalbeurteilung können Management Audits in Form von Coachings, Mitarbeitergesprächen oder Check-Ups hinsichtlich der bisherigen Leistungserbringung der einzelnen Person stattfinden. Charakteristisch ist in diesem Fall also die Betrachtung von Einzelindividuen und nicht wie in Gesamt-Audits die Betrachtung von Gruppen oder einer Gesamtorganisation.

Die Gesamt-Audits wiederum trifft man häufig im Zusammenhang mit der Bestimmung eines Unternehmenswertes an, beispielsweise bei der Vergabe von Großkrediten oder im Bereich der Fusionen und Unternehmensübernahmen. Hier kommt es darauf an, den finanziellen Wert eines Unternehmens zu ermitteln und zwar unter Einbeziehung aller Komponenten im Unternehmen, die einen Wert darstellen, also auch der des Personals.

Bei der oben erwähnten Vergabe von Finanzmitteln durch Banken oder andere Einrichtungen, wird zudem auch immer häufiger der Nachweis der umfassenden Kreditwürdigkeit des Unternehmens verlangt. Das heißt, es wird neben dem finanziellen Background des Unternehmens auch die Fähigkeit des Managements betrachtet, die beantragten Mittel im Sinne des Kreditgebers zu verwalten.

Das Konzept von „Basel II“ beispielsweise sieht in den Mitarbeitern eines Unternehmens ein operationales Risiko (vgl. Grünbichler, S. 9). Hier ein Management Audit anzusetzen hieße demnach, auch Risikomanagement zu betreiben.

3 TOOLS UND ERHEBUNGSINSTRUMENTE

3.1. Einführung

Innerhalb des Projektteams haben wir geeignete Tools und Erhebungsinstrumente, die bei einem Management Audit eingesetzt werden können, gesucht und diskutiert.

Dabei sind wir zu dem Ergebnis gekommen, dass nicht jedes Erhebungsinstrument gleichermaßen geeignet ist. Um in einem Management Audit einen möglichst genauen Überblick über die Potenziale und Kompetenzen des Geprüften zu erhalten, müssen die verschiedenen Erhebungsinstrumente zusammenspielen.

Die einzelnen Instrumente dienen dabei jeweils der Erhebung verschiedener Inhalte. Im folgenden Teil werden Definitionen der ausgesuchten Erhebungsinstrumente erläutert.

3.2. Interview

Das Interview als Erhebungsinstrument wird mündlich durchgeführt. Dabei gibt es eine Partei, die ausschließlich Fragen stellt und eine, die ausschließlich antwortet. Es findet also eine einseitige Kommunikation statt (vgl. Fank 1996). Es wird zwischen drei verschiedenen Interviewarten unterschieden:

- standardisiertes Interview
- halbstandardisiertes Interview
- nicht standardisiertes Interview.

Das standardisierte Interview wird nach der Vorgabe festgelegter Fragen durchgeführt. Auch die Reihenfolge der Fragen steht fest (vgl. Fank, 1996). Beim standardisierten Interview besteht der Vorteil darin, dass zwischen den Befragten Gleichheit in der Interviewsituation hergestellt wird.

Durch die Standardisierung des Interviews wird sichergestellt, dass die Antworten mehrerer Befragten auf eine Frage verglichen werden können (vgl. <http://www.homes.uni-bielefeld.de/hjwww/lehre/stathome/folien/v0208.htm>, Abruf: 2003).

Aus diesen Gründen bietet es sich an, im Rahmen eines Management Audits das standardisierte Interview anzuwenden. Der genaue Vergleich zwischen den Teilnehmern wird somit sichergestellt.

Bei einem halbstandardisierten Interview ist die Formulierung zum Teil festgelegt, aber es wird auch teilweise frei formuliert. Die Reihenfolge, in der gefragt wird, steht in den Grundzügen jedoch fest.

Das nicht standardisierte Interview ist dadurch gekennzeichnet, dass lediglich der thematische Rahmen feststeht. Die Formulierungen und die Reihenfolge der Fragen werden frei gewählt (vgl. Fank 1996).

Nicht nur die Antworten auf die Fragen können bei einem Management Audit analysiert werden, sondern auch das Verhalten und die nonverbalen Signale (Körpersprache) des Befragten. Das Erhebungsinstrument „Beobachtungen“ wird unter Kapitel 3.4 ausführlicher behandelt.

3.3. Dokumentenanalyse

Eine besondere Bedeutung bei einem Management Audit in Organisationen haben existierende Dokumente. Durch diese Unterlagen ist es möglich, als Außenstehender unterschiedlichste Informationen zu erlangen. Ein Vorteil ist, dass alle Informationen auf einen Blick gesammelt werden und die notwendigen Informationen gewonnen werden können, ohne zum Beispiel eine Befragung persönlich durchführen zu müssen (vgl. <http://www.luk-korbmacher.de/Schule/Ibl/M008-1.htm>, Abruf 2003).

Zudem ist es möglich, die Informationen jederzeit abzurufen, ohne sich erst an die zuständigen Stellen wenden zu müssen. (vgl. <http://www.org.uni-linz.ac.at/organisation/downloads/PrinzipienErhebung.pdf>, Abruf 2003). Datenquellen können sein:

- Briefe
- Computergestützte Informationssysteme
- Berichte
- Akten
- Gutachten
- Arbeitsanweisungen
- Stellenbeschreibungen
- Statistiken etc (vgl. Fank, 1996).

Hinsichtlich des Untersuchungsziels muss also beurteilt werden, in welchen Dokumenten relevante Informationen enthalten sind. Gegenüber anderen Erhebungsmethoden sind folgende Besonderheiten zu beachten:

- die Zeit der Entstehung des Dokuments,
- der Adressat, für den das Dokument gedacht war,
- der Verfasser des Dokuments,
- der Grund der Entstehung,
- das Umfeld der Entstehung.

Diese Faktoren beeinflussen mögliche Inhalte von Dokumenten, und nur unter Berücksichtigung dieser Faktoren können die Dokumente sauber analysiert werden.

Allerdings sollten zusätzlich noch Informationen durch andere Analysemethoden eingeholt werden, da bei der Dokumentenanalyse die Gefahr der

Veralterung der Informationen besteht (vgl. [http://www.org.uni-linz.ac.at/organisation/downloads/Prinzipien Erhebung.pdf](http://www.org.uni-linz.ac.at/organisation/downloads/Prinzipien%20Erhebung.pdf), Abruf 2003).

3.4. Beobachtungen

Beobachtungen haben bei der Erhebung von relevanten Informationen einen entscheidenden Vorteil. Da es dem Beobachteten nicht bewusst ist, dass er beobachtet wird, ist eine Verfälschung der erhobenen Daten so gut wie ausgeschlossen.

Um eine Auswertung der gewonnenen Daten zu ermöglichen, finden Beobachtungen unter vorher definierten festen Parametern statt. Folgende Überlegungen liegen diesen Parametern zugrunde:

- Was wird beobachtet?
- Wie wird beobachtet?

Das Ziel der Beobachtungen hängt vom Umfang des Management Audits ab und sollte vorher mit dem Auftraggeber festgelegt werden. Unserer Meinung nach sind folgende Punkte bei der Bewertung eines Managements innerhalb eines Management Audits von Relevanz:

- Arbeitstempo,
- Qualität der Arbeitsergebnisse,
- Soziale Kompetenz,
- Grad der Motivation bzw. Arbeitseinstellung,
- Kreativität und Innovationsfähigkeit.

Es gibt mehrere Möglichkeiten, wie Beobachtungen durchgeführt werden können. Diese müssen vorher mit dem Auftraggeber abgeklärt werden:

- Beobachtung durch einen eingeweihten Mitarbeiter; z.B. Teamcoach;
- Auswertung der Arbeitsergebnisse;
- Ein Beobachter, der von der Unternehmensberatung gestellt wird (allerdings geht dann der Vorteil der Unwissenheit des Beobachteten verloren);
- Installation von Kameras und Mikrofonen (moralisch fragwürdig, aber durchaus aufschlussreich).

3.5. Problemlösungsszenarien

Ein häufig genutztes Instrument in Assessment Centern und bei der Beurteilung von Personen ist die Stellung von problemgebundenen Aufgaben, die dann innerhalb einer bestimmten Zeit und weiteren Bedingungen entweder in der Gruppe oder von Einzelpersonen gelöst werden sollen.

-
- Gruppenaufgaben: Neben den kognitiven Fähigkeiten werden hierbei die Verhaltensweisen des Einzelnen in der Gruppe, also das soziale Verhalten und gleichzeitig die Kommunikationsfähigkeit der einzelnen Teilnehmer innerhalb eines Gruppengefüges, beobachtet. Spezielles Augenmerk wird beispielsweise auf das Einbringen von Ideen und Meinungen in den Lösungsprozess gelegt und somit auch das Durchsetzungsvermögen und die Kompromissbereitschaft einer Person beurteilt. Zudem können aus diesem Verhalten Schlussfolgerungen auf Initiativverhalten und dem Agieren in komplexen Situationen gezogen werden.
 - Einzelaufgaben: Der Teilnehmer muss alleine eine meist funktions- und/oder positionsgebundene Aufgabe lösen, bei der diesmal die fachlichen und kognitiven Kompetenzen geprüft werden. Zudem können auf diesem Weg auch die Kreativität und der Einfallsreichtum sowie die Belastbarkeit bzw. das Verhalten in Stresssituationen eingeschätzt werden, indem nur bestimmte Hilfsmittel verwendet werden dürfen oder die Aufgabenbearbeitung unter einem bestimmten Zeitparameter gelöst werden muss.

3.6. Fragebögen

Fragebögen sind vorgedruckte Formulare, die sich mit mehreren gruppierten Themen beschäftigen können. (vgl. <http://www.students.uni-marburg.de/~Schuessm/only6.htm>, Abruf: 2003).

Der Befragte muss diese Fragen selbstständig schriftlich beantworten. Deshalb ist es erforderlich, dass die gestellten Fragen eindeutig und selbst erklärend gestellt sind (vgl. Fank, 1996).

Bei Fragebögen wird zwischen verschiedenen Arten von Fragen unterschieden:

- Dichotome Auswahlfrage,
- Mehrfachnennungen,
- Ratingskala,
- Offene Fragen,
- Geschlossene Fragen.

Bei der dichotomen Auswahlfrage werden nur zwei sich gegenseitig ausschließende Antwortmöglichkeiten vorgegeben, wie beispielsweise „männlich/weiblich“ oder „ja/nein“.

Ein weiterer Fragetyp in Fragebögen ist die Mehrfachnennung. Ein typisches Beispiel, bei dem Mehrfachnennungen sinnvoll sind, ist die Frage nach Hobbys oder Freizeitbeschäftigungen.

Bei der Ratingskala erfolgt die Beantwortung der Frage nach einem Bewertungsspektrum wie zum Beispiel „sehr gut“, „gut“, „ausreichend“, „schlecht“.

Des Weiteren wird zwischen offenen und geschlossenen Fragen unterschieden. Bei offenen Fragen werden im Fragebogen keine vorgefertigten Antworten angeboten, sondern die Beantwortung erfolgt durch freies Niederschreiben. Im Gegensatz dazu werden bei geschlossenen Fragen vorformulierte Antworten angeboten, zwischen denen sich der Befragte entscheiden muss (vgl. <http://www.students.uni-marburg.de/~Schuessm/only6.htm>, Abruf: 2003).

3.7. Rollenspiele

Als weiteres Erhebungsinstrument kann das Rollenspiel als angeleitetes Interaktionsspiel zur Anwendung kommen. Rollenspiele werden in den meisten Fällen als Simulation eines Gesprächs zwischen zwei Personen durchgeführt. Üblich sind Simulationen betrieblicher Interaktionen, typischerweise Konfliktgespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter.

Die Basis eines erfolgreichen Rollenspiels ist eine anschauliche Beschreibung einer fiktiven, meist berufsbezogenen, Arbeitssituation.

Zur weitergehenden Analyse kann das Rollenspiel per Video- oder Audioaufnahme dokumentiert werden.

Der Einsetzbarkeit des Rollenspiels sind jedoch auch Grenzen gesetzt. Zum Beispiel kann es nicht unabhängig vom bestehenden sozialen Gefüge des beobachteten Personenkreises interpretiert werden. Hier ergänzt das Rollenspiel lediglich die bisher beschriebenen Erhebungsmethoden.

Weiterhin darf es nicht aufgrund unterschiedlicher verbaler und nonverbaler Ausdrucksfähigkeit zur Fehlinterpretation des Beobachteten kommen. Hilfreich ist hier beispielsweise ein Wechsel der zugeschriebenen Rolle innerhalb des Spiels (vgl. Thema Rollenspiel bei www.qualitative-research.net).

4. POTENZIELLE INHALTE VON MANAGEMENT AUDITS

4.1. Einführung

In einem Management Audit können unterschiedlichste Fragestellungen beleuchtet werden, damit der Betrachter zu einem umfassenden Bild über eine Person, eine Personengruppe oder ein Unternehmen gelangen kann. Steht eine Person im Mittelpunkt eines Management Audits, so empfiehlt sich beispielsweise die Betrachtung von Persönlichkeitseigenschaften, der Motivation und dem beruflichen Werdegang dieser Person. Zudem können Aspekte wie Freizeitgestaltung, Mobilität, soziale Kompetenz, Unternehmensverbundenheit oder Aufgabenbewältigung einer Person im Blickpunkt eines Management Audits stehen.

Wird eine Personengruppe oder eine gesamte Unternehmung und nicht nur eine Einzelperson betrachtet, so lohnt sich auch die Betrachtung von Kommunikationsvorgängen im Unternehmen.

Jede der oben genannten Fragestellungen wird im Anschluss näher betrachtet und kurz hinsichtlich ihrer Vorzüge und Nachteile bewertet.

4.2. Persönlichkeitseigenschaften

Das Wissen um die Bedeutung der Persönlichkeit einer Person und des Einflusses dieser Persönlichkeitscharakteristika auf das Arbeitsverhalten und die Leistungsbereitschaft bzw. das Leistungsvermögen einer Person, trägt dazu bei, dass auch im Management Audit zunehmend versucht wird, diese Eigenschaften zu erfassen.

Betrachtet man die aktuelle Literatur im Bereich Personalmanagement, so scheinen Instrumente und Methoden zur Erfassung von Persönlichkeitseigenschaften vielfach vorhanden. Nicht immer sind diese aber auch für die Anwendung im Unternehmen geeignet.

Solche Instrumente und Methoden sind beispielsweise Interviews, Fragebögen, Selbst- und Fremdeinschätzungen, Beobachtungen, Dokumentenanalysen, Gruppenarbeiten oder auch Persönlichkeitstests.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass einige dieser Instrumente kosten- und zeitintensiv sind, so dass sie für die häufige Anwendung im Unternehmen nicht geeignet sind.

Dazu gehören unter anderem Befragungen von Drittpersonen oder die Durchführung von umfangreichen Persönlichkeitstests.

Geeignet sind dagegen Verfahren, die eine mehrfache Nutzung zulassen. So können in einem Interview beispielsweise nicht nur Fragen zur Laufbahn oder Interessen einer Person gestellt, sondern gleichzeitig auch das Verhalten in Stresssituationen, der Umgang mit fremden Personen oder Vorgesetzten eingeschätzt werden (siehe auch Kapitel 3.2.).

Auch die Körperhaltung, das Auftreten oder Erscheinungsbild einer Person können aufschlussreich sein. Voraussetzung für eine qualitativ hochwertige Beobachtung ist allerdings die entsprechende Schulung und Zusammensetzung des Beobacherteams.

Um die Beobachtung solcher Eigenschaften während des Gesprächs zu erleichtern, bietet sich die Nutzung von Interviewleitfäden an, wie sie in Kapitel 5.1 beispielhaft vorgestellt werden. Solch ein Leitfaden gibt Anstöße für Betrachtungskriterien und kann die Einschätzung erleichtern und standardisieren.

Auch die in Unternehmen häufig durchgeführten Gruppenarbeiten oder -übungen können in mehrfacher Hinsicht ausgewertet werden. Zum einen kann das Problemlösungsverhalten beobachtet werden, aber auch das Verhalten in der Gruppe.

Daraus können unter Umständen sogar Schlüsse bezüglich der Eignung einer Person für eine Führungsposition gezogen werden.

Auch für diese Beobachtungen ist unter Kapitel 5.1 ein Leitfaden als Beispiel aufgeführt.

Nachteil dieser Instrumente und Verfahren ist jedoch die Tatsache, dass hier nur eine oberflächliche Einschätzung vorgenommen werden kann, die zudem nicht unbedingt die richtige sein muss. Hierbei spielen vor allem auch Faktoren wie Sympathie und Antipathie eine wichtige Rolle, die die notwendige Objektivität der Beobachter herabsetzen. Um den Einfluss solcher Faktoren zu relativieren, bietet sich der Einsatz heterogener Beobachterteams an, bei denen sich mehrere Beobachter gleichzeitig ein Bild vom Kandidaten machen.

Dokumentenanalysen, also die Betrachtung des Lebens- und Karriereweges hingegen, lassen ebenfalls nur eine ungenaue Einschätzung der Person zu, da sich Menschen über lange Zeiten hinweg verändern, sowohl im Verhalten als auch in den Einstellungen, sowohl vom Negativen zum Positiven als auch umgekehrt. Hinzu kommt, dass Zeugnisse und Beurteilungen nicht immer eine tatsächlich objektive und ehrliche Einschätzung der Person und ihres Verhaltens zulassen.

Zudem setzen die Unternehmen unterschiedliche Schwerpunkte in Bezug auf die Eigenschaften einer Person hinsichtlich der beruflichen Aufgaben. So legen einige Unternehmen Wert auf eigenständiges und innovatives Verhalten der Mitarbeiter, während andere Unternehmen eher Wert auf weisungsorientierte Mitarbeiter legen.

Bei der Besetzung von „wichtigen“ Stellen oder hohen Führungspositionen oder in Bereichen, in denen der Erfolg wesentlich von der Persönlichkeit des Personals abhängt, sollten sich Unternehmen jedoch die Zeit und das Geld nehmen, um sich auch intensiver mit der Person auseinander zu setzen. Eine Übersicht über gängige Tests findet man in einschlägiger Literatur (siehe auch Kapitel 7.3).

4.3. Beruflicher Werdegang

Im Allgemeinen reichen die Bewerber mit ihren Bewerbungsunterlagen auch Dokumente über ihren beruflichen Werdegang ein. Diese können später für die Zwecke des Management Audits durch die Prüfer ausgewertet werden.

Wer sich das Durchsehen zahlreicher Dokumente ersparen möchte, kann sich auch der für den Zweck des Management Audits erstellten standardisierten Dokumente bedienen.

Diese Vorlagen fragen nur die für das Management Audit relevanten Karriereschritte ab, um so ein einheitliches Bild über den Werdegang aller Audit-Teilnehmer zu erhalten.

Die Kriterien hierfür müssen durch das Unternehmen im Voraus festgelegt werden. Auch hierfür ist unter Kapitel 5.2 ein Beispiel für einen solchen vorgefertigten Fragebogen zu finden.

4.4. Kommunikation im Unternehmen

Die Kommunikation kann von zwei verschiedenen Seiten betrachtet werden. Zum einen ist der Mensch Gegenstand der Betrachtung, das heißt, wie kommuniziert er mit seinem Umfeld, zum anderen stellt sich die Frage, wie das Unternehmen kommuniziert, das heißt, wie stellt das Unternehmen die Kommunikation sicher.

Kommunikation von Unternehmensseite: In der „Auditfrageliste für Führungsprozesse“ des TÜV ließ sich zu diesem Thema folgende Frage finden: „Wodurch wird durch die oberste Leitung sichergestellt, dass geeignete Prozesse der Kommunikation innerhalb der Organisation bestehen?“

Für uns ergaben sich daraus Fragestellungen, die die Kommunikationsmittel betreffen und die mittels Fragebogen oder Interview beantwortet werden können. Die Fragen betreffen die Kommunikationsmittel Infopool, Mitarbeiterzeitschrift, Rundschreiben und Presseausschnittdienst.

Der Fragebogen für die Kommunikation in Unternehmen ist unter 5.3 zu finden.

Kommunikation zwischen den Mitarbeitern: Die Kommunikation der Mitarbeiter oder der Führungskräfte realisiert sich unterschiedlich:

- Kommunikation zu Vorgesetzten
- Kommunikation zu Gleichgestellten
- Kommunikation zu Untergebenen.

Die Instrumente Interview und Fragebogen können bei der Erhebung der Kommunikation hilfreich sein. Durch Rollenspiele und Problemlösungen in Gruppen können durch Beobachtungen Rückschlüsse auf die Kommunikation gezogen werden.

Beispiele für ein Rollenspiel und für eine Problemlösung in Gruppen werden unter Kapitel 5.3 gegeben. Danach folgen Fragen zur Bewertung der Kommunikation.

4.5. Motivation der Mitarbeiter

Beim Thema Motivation gilt es herauszufinden, was den Mitarbeiter zu einer effizienten Aufgabenerfüllung animiert, ob er momentan motiviert ist und welche Maßnahmen ergriffen werden können, um den Motivationsgrad zu steigern.

Um einen Überblick über die Motivation der Mitarbeiter zu erhalten, empfiehlt es sich, sowohl die einzelnen Erwartungen und Grundeinstellungen des jeweiligen Mitarbeiters als auch die motivationsfördernden Maßnahmen des Unternehmens zu betrachten. Da die Wirkung dieser Maßnahmen von jedem Mitarbeiter subjektiv aufgefasst wird, ist eine Erhebung der Daten durch einen Fragebogen empfehlenswert.

Der Fragebogen bietet nicht nur die Möglichkeit einer umfassenden Erhebung, sondern erleichtert obendrein die Auswertung der Daten.

4.6. Freizeitgestaltung

Die Freizeitgestaltung eines Mitarbeiters kann für das Unternehmen durchaus von Interesse sein, da viele Mitarbeiter durch Hobbys und Vereine zusätzliche Kompetenzen aufbauen.

Solche Kompetenzen können fachlicher (zum Beispiel Computerclub) oder sozialer Natur (zum Beispiel Führungsqualitäten im Verein) sein.

Beachtet werden muss hierbei allerdings das Recht des Beteiligten auf Schutz der Privatsphäre. Der Mitarbeiter ist somit nicht verpflichtet, Auskunft über seine privaten Aktivitäten zu geben, solange diese nicht gegen anderslautende vertragliche Vereinbarungen verstoßen. Dies muss auf freiwilliger Basis geschehen und sollte am besten in Form eines Interviews ablaufen, da sich die Vielfältigkeit der Hobbys schlecht durch einen Fragebogen erfassen lässt und der Mitarbeiter sich seiner zusätzlichen Qualifikationen und deren Wert für das Unternehmen unter Umständen gar nicht bewusst ist.

4.7. Mobilität

Der Bereich Mobilität umfasst nach unserer Auffassung die Aspekte Veränderungsbereitschaft und Flexibilität. Die Betrachtung der Mobilität im Management Audit ermöglicht eine Aussage über die Einsatzmöglichkeiten des Mitarbeiters in Bezug auf kurzfristige Teilnahmen an Veranstaltungen oder Aufenthalte an anderen Standorten.

Durch die Vielschichtigkeit der Mobilität empfiehlt sich bei der Erhebung relevanter Daten eine Kombination aus mehreren Erhebungsinstrumenten. Dokumentenanalyse und Fragebogen sind hier geeignete Möglichkeiten, um sich über die Mobilität eines Mitarbeiters ein klares Bild zu verschaffen.

4.8. Soziale Kompetenz

Für den Begriff „soziale Kompetenz“ sind keine allgemeingültigen Definitionen vorhanden. Mit dem Begriff „soziale Kompetenz“ werden eine Vielzahl von Fähigkeiten, Einstellungen, Verhaltensweisen und/oder Persönlichkeitsmerkmalen bezeichnet.

Zu einem Mitarbeiter gehören neben den fachlichen Kompetenzen auch die sozialen Kompetenzen (vgl. http://www.stangl-taller.at/4711/SIEB.10/SATIRE/SOZIALE_KOMPETENZ/default.html, Abruf 2003).

Allgemein: Ein Mensch ist sozial kompetent, wenn seine Fähigkeiten und Fertigkeiten sich mit den Anforderungen einer zwischenmenschlichen Situation treffen (vgl. <http://www.uni-protokolle.de/forum/25>, Abruf 2003; Näheres dazu auch in Kapitel 5.7.).

4.9. Unternehmensverbundenheit

Die Betriebsverbundenheit ist eine Möglichkeit zur langfristigen Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Möglichkeiten zur Stärkung der Betriebsverbundenheit sind u.a. finanzielle, materielle und soziale Anreize.

Laut einer Umfrage der Internet-Jobbörse monster.de im Jahr 2001, bindet das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen insgesamt 28 Prozent der Befragten an ihre Firma.

Was Mitarbeiter an ihre Firma bindet			
Darauf legen Beschäftigte bei ihrem Arbeitgeber Wert:	Arbeitnehmer		
	männlich	weiblich	gesamt
Gehalt	42 %	38 %	41 %
Arbeitsumgebung	33 %	35 %	34 %
Karrierechancen	33 %	32 %	32 %
Kollegialer Umgang	29 %	30 %	30 %
Konkrete Aufgabenstellung	28 %	24 %	26 %
Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen	26 %	31 %	28 %
Weiterbildungsangebot	25 %	30 %	27 %
Verhältnis zum Chef	24 %	27 %	25 %
Gute Mitarbeiter	22 %	10 %	17 %
Qualität der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens	22 %	19 %	21 %
Firmenpolitik bezüglich Berufs- und Privatleben	21 %	26 %	23 %
Reputation des Arbeitgebers	11 %	8 %	10 %

Quelle: in Anlehnung an Monster/Universum

4.10. Aufgabenbewältigung

Die Aufgabenbewältigung findet durch arbeitsteilige Lösung von Problemstellungen im Unternehmen im Sinne von hierarchisch strukturierten Organisationen statt, das heißt, die Bewältigung der Aufgaben ist im wesentlichen durch Planung, Anweisung und Kontrolle zu koordinieren

(vgl. <http://www.telekooperation.de/books/reichwald2000/html/2-A.html>, Abruf 2003).

Durch die Gestaltung der Beziehung zwischen Mitarbeiter/Führungskraft und Aufgabe wird bestimmt, inwieweit dieser in der Lage ist, den Mitarbeiter bei der Aufgabenbewältigung zu unterstützen (vgl. http://asi-www.informatik.uni-hamburg.de/informatik/SE_Evaluation/html/pages/beziehungen, Abruf 2003).

Ein Instrument zur Prüfung der Aufgabenbewältigung ist die „POST-KORB“ Übung. Bei dieser Übung werden mittels einer großen Zahl von Regieanweisungen, die teils umständlich formuliert sind, bestimmte Situationen fiktiv erstellt. Der Teilnehmer (zum Beispiel Führungskraft) soll sich in Situationen hineindenken, in denen er fast immer unter enormen Zeitdruck steht, und die durch schnellstmögliche Entscheidungen zu lösen sind. Dabei wird geprüft, welche Entscheidungen getroffen werden, in welcher Reihenfolge diese getroffen wurden und inwiefern diese Entscheidungen effizient sind (vgl. <http://www.jobpilot.de/content/journal/assessment/postkorb.html>, Abruf 2003).

4.11. Gesundheit

Die Gesundheit der Mitarbeiter ist eine Grundvoraussetzung für ihre Leistungsfähigkeit im Unternehmen. Die Gesundheitsförderung wird daher immer deutlicher auch als Managementaufgabe wahrgenommen (vgl. „Initiative Neue Qualität in der Arbeit“, www.inqa.de). Hierfür ist es wichtig, sich einen Überblick über den Gesundheitszustand der Mitarbeiter zu verschaffen. Dies in den Rahmen eines Management Audits einzubinden, betont die Wichtigkeit des Themas Gesundheit als „*Element nachhaltigen Wirtschaftens*“ (vgl. www.future-ev.de).

Die Befragung von Mitarbeitern zu ihrer Gesundheit bedeutet immer auch ein Eindringen in die Privatsphäre. Deshalb sollten bzgl. der Gesundheit nur über alle Mitarbeiter eine Aussage gemacht werden und Anonymität des einzelnen Mitarbeiters selbstverständlich gewahrt werden.

4.12. Weiterbildung

Die Bereitschaft zur Weiterbildung kann in den Ebenen des Managements wohl als selbstverständlich angenommen werden. Im Rahmen eines Audits wird sich das Augenmerk eher auf die Erkennung von Weiterbildungsbedürfnissen bzw. auf den aktuellen Stand bereits erfolgter Fortbildungsmaßnahmen richten.

Zur Erhebung dient zunächst eine Dokumentenanalyse, die Aufschluss über bereits besuchte Fortbildungen gibt. Daraufhin kann im persönlichen Gespräch bzw. Interview danach gefragt werden, in welchen Bereichen der Mitarbeiter noch Verbesserungsbedarf sieht.

Zusätzlich kann ein Fragebogen eigenständig oder als Interviewleitfaden herangezogen werden, damit keine Bereiche möglichen Fortbildungsbedarfs vergessen werden.

Ein Beispiel für einen Fragebogen zum Thema Weiterbildung befindet sich unter Kapitel 5.11.

5. AUSWERTUNG UND UMSETZUNG

5.1. Persönlichkeitseigenschaften

LEITFADEN FÜR INTERVIEWS

(Zur Beobachtung der Persönlichkeitseigenschaften eines Audit-Teilnehmers)

KARRIERE:

Abweichende Aussagen zu:	Stark	Kaum	Keine	Notizen
Persönlicher Lebensweg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Schulischer Weg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Berufliche Ausbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Persönliche Zielvorstellung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

INTERESSEN:

Abweichende Aussagen zu:	Stark	Kaum	Kei- ne	Notizen
Persönlichen Beweggründen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Fachlichen Beweggründen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Beruflichen Erwartungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Motivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Finanziellen Erwartungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

ÄUSSERER EINDRUCK:

	Positiv	Neutral	Negativ	Notizen
Ausdrucksweise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Ausstrahlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Auftreten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Kleidung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

GESAMTEINDRUCK:

	Positiv	Neutral	Negativ	Notizen
Gesamteindruck	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Auswertung des Fragebogens „Leitfaden für Interviews“

Der „Leitfaden für Interviews“ ist für den Beobachter bzw. Interviewer in einem Gespräch gedacht und stellt im Grunde genommen nichts anderes dar, als einen besseren Notizzettel für das Interview.

Mithilfe der vorgefertigten Betrachtungseinheiten ist es dem Interviewer möglich, durch das Gespräch zu führen und währenddessen wichtige Punkte zu notieren, ohne dabei das Gespräch unterbrechen zu müssen oder den Interviewpartner durch längere Notizen zu verunsichern.

Zudem ermöglichen solche vorgefertigten Formulare eine gleichwertige Einschätzung aller Teilnehmer eines Management Audits und verhindern, dass für das Audit relevante Fragestellungen, beispielsweise aus Antipathie- oder Sympathiegründen, außer Betracht gelassen werden.

Das Formular kann also während des Interviews ohne großen Aufwand ausgefüllt werden und fragt grundlegende, beobachtbare Aspekte, wie Abweichungen von früher getätigten Angaben und Eindrücke vom äußeren Eindruck der Person, ab.

Die in diesem Leitfaden aufgelisteten Punkte sollen relativ schnell zu einem ersten Gesamteindruck der Teilnehmer durch den Interviewer oder Beobachter führen.

LEITFADEN FÜR GRUPPENARBEITEN

(Zur Beobachtung der Persönlichkeitseigenschaften eines Audit-Teilnehmers)

AUFTRETEN:

	Positiv	Neutral	Negativ	Notizen
Gegenüber Teammitgliedern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Gegenüber Ansprechpartner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Gegenüber der gestellten Aufgabe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Konstanz im Verhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

ROLLE:

☐ Anführer ☐ Ausführender ☐ Außenseiter

PROBLEMLÖSUNGSVERHALTEN:

	Stark	Mittel	Schwach	Notizen
Zeitorientiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Effektivität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Effizienz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Innovationskraft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

TEAMVERHALTEN:

	Positiv	Neutral	Negativ	Notizen
Zuhören	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Offenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Empathie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Respekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Integrationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

GESAMTEINDRUCK

	Positiv	Neutral	Negativ	Notizen
Gesamteindruck	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Auswertung des Fragebogens „Leitfaden für Gruppenarbeiten“

Der „Leitfaden für Gruppenarbeiten“ funktioniert ähnlich wie der „Leitfaden für Interviews“. Auch dieser ist für den Beobachter gedacht und auch hier soll dem Beobachter durch vorgefertigte Betrachtungsaspekte geholfen werden, relativ zügig zu einem Gesamteindruck einer Person innerhalb eines Gruppenszenarios zu kommen.

5.2. Beruflicher Werdegang

ERHEBUNGSBOGEN LEBENS LAUF

(Vom Audit-Teilnehmer auszufüllen!)

AUSBILDUNG :

SCHUL- ABSCHLUß	FACH- AUSBILDUNG	HOCHSCHUL- AUSBILDUNG
Hauptschule	<input type="checkbox"/> Technische Ausbildung	<input type="checkbox"/> Fachhochschule
Realschule	<input type="checkbox"/> Kaufmännische Ausbildung	<input type="checkbox"/> Universität
Fachabitur	<input type="checkbox"/> Umschulung	<input type="checkbox"/> Akademie
Abitur	<input type="checkbox"/> Weiterbildung	<input type="checkbox"/> Sonstige
Sonstige	<input type="checkbox"/> Sonstige	<input type="checkbox"/> Sonstige
Abgeschlossen		<input type="checkbox"/> Abgeschlossen
Abgebrochen		<input type="checkbox"/> Abgebrochen

BERUF :

DERZEITIGE STELLE :

BERUFLICHE AKTIVITÄTEN :

(relevante Arbeitsstellen, Praktika, Studenten-Jobs, Sonstiges)

ZEITRAUM	POSITION	TÄTIGKEIT	UNTERNEHMEN

SPRACHKENNTNISSE :

SPRACHE:

KENNTNISSTAND:

Grundkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gute Kenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fließend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muttersprachler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SONSTIGE TÄTIGKEITEN :

SONSTIGE FÄHIGKEITEN :

PRIVATE INTERESSEN UND AUFGABEN :

Auswertung des Fragebogens „Erhebungsbogen Lebenslauf“

Der „Erhebungsbogen Lebenslauf“ soll eine einheitliche Aufnahme der Daten verschiedener Personen erlauben, die im Mittelpunkt eines Management Audits stehen. Er verschafft einen kurzen Überblick über die für das Audit tatsächlich relevanten Informationen zum beruflichen Werdegang und sollte möglichst vor Beginn des Audits von der Zielperson ausgefüllt und vorge-

legt werden, damit sich die Beobachter optimal auf das Audit vorbereiten können.

5.3. Kommunikation

KOMMUNIKATION I

(Zur Beobachtung der Kommunikation im Unternehmen)

INFOPOOL :

	Ja	Nein	Notizen
Gibt es einen Infopool?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>
Gibt es eine automatische Verwaltung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>

	Fach-referenten	Redaktion	Jeder	Sonstige
Wer hat das Recht Informationen einzustellen / den Infopool zu pflegen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Tages-aktuell	Themen-spezifisch	Interne	Sonstige
Welche Informationen werden bereitgestellt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MITARBEITERZEITSCHRIFT :

	Ja	Nein	Notizen	
Gibt es eine Mitarbeiterzeitschrift?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	
	Geschäftlich	Unterhaltend	Interne	Sonstige
Welche Informationen werden geboten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Monatlich	Vierteljährlich	Jährlich	Unregelmäßig
Wie oft erscheint die Mitarbeiterzeitschrift?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RUNDSCHREIBEN :

	Ja	Nein	Notizen
Gibt es Rundschreiben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Gibt es eine einheitliche Form für Rundschreiben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

PRESSEAUSSCHNITTDIENST :

	Allen	Führungspersonen	Sonstigen
Welchen Mitarbeitern wird der Presseauschnittsdienst zur Verfügung gestellt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Täglich	Wöchentlich	Monatlich	Sonstige
Wie oft erscheint der Presseausschnittsdienst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ja	Nein	Notizen	
Gibt es einen themenspezifischen Presseausschnittsdienst?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>

KOMMUNIKATION II

(Zur Beobachtung der Kommunikation der Mitarbeiter)

INFOPOOL :

	Täglich	Wö- chentlich	Unre- gelmäßig	Nie
Wie oft informieren Sie sich über den Infopool?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Kein Inte- resse	Irrelevante Information	Fehlende Schulung	Sonsti- ge
Wenn gar nicht, warum?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MITARBEITERZEITSCHRIFT:

	Ja	Nein	Notizen
Lesen sie die Mitarbeiterzeit- schrift?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>

	Genau	Flüchtig	Notizen
Wenn ja, wie lesen sie diese?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

	Kein Interesse	Irrelevante Information	Unübersichtliche Gestaltung	Sonstige
Wenn nein, warum nicht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

KOMMUNIKATION III

(Zur Beobachtung der Kommunikation in Gruppen)

Szenario Rollenspiel: Ein Vorgesetzter bittet einen Mitarbeiter zum Gespräch, weil er seit einiger Zeit keine zufriedenstellenden Leistungen erbracht hat.

ROLLENSPIEL :

	Ja	Nein	Notizen
Wurde die Fragestellung erkannt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

	Ja	Nein	Notizen
Ist sich der Beobachtete der Situation bewusst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

	Ja	Nein	Notizen

Kommuniziert er deshalb so,
wie er kommuniziert?

☐☐

GRUPPENAUFGABEN :

	Ja	Nein	Notizen
Versucht der Beobachtete die Gruppe zu übertönen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>
Hält sich der Beobachtete im Hintergrund?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>
Bezieht der Beobachtete alle Personen aus der Gruppe in den Lösungsprozess mit ein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>

KOMMUNIKATION IV

(Zur Beobachtung der Kommunikation der Audit-Teilnehmer in Einzelgesprächen)

ALLGEMEINE BEOBACHTUNGEN :

	Ja	Nein	Notizen
Akzeptiert der Interviewte die Situation und kommuniziert offen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>
Gibt der Interviewte nur die nötigsten Informationen preis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>
Antwortet der Interviewte ausschweifend?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>

MITARBEITERKOMMUNIKATION:

Ja	Nein	Notizen
----	------	---------

Kommt im Teamgespräch jeder zu Wort?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Wird bei Teamgesprächen immer Protokoll geführt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Fühlen Sie sich von Ihrem Vorgesetzten umfassend informiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Fühlen Sie sich von gleichgestellten Kollegen umfassend informiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Fühlen Sie sich von ihren untergebenen Mitarbeitern umfassend informiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Wöchentlich	Monatlich	Unregelmäßig	Sonstige
Wie oft werden Teamgespräche geführt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GESAMTEINDRUCK:

	Positiv	Neutral	Negativ	Notizen
Gesamteindruck	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Auswertung der Fragebögen „Kommunikation I-IV“

Der Fragebogen Kommunikation soll helfen, Schwachstellen in der Kommunikation aufzudecken und diese zu beseitigen. Die Verbesserungen bei den Kommunikationsmitteln können inhaltlich oder formal sein. Welchen Mehrwert erbringt z.B. ein Infopool, der nur als Marktplatz (Suche, Verkäufe) für die Mitarbeiter dient, in dem aber keine inhaltlich relevanten Informationen für das Tagesgeschäft zu finden sind?

In diesem Fall wären inhaltliche Verbesserungen vorzunehmen. Beispiele für formale Verbesserungen könnten sein, dass eine Mitarbeiterzeitschrift regelmäßig und nicht unregelmäßig erscheint oder dass in einem Infopool keine veralteten Informationen zu finden sind. Außerdem soll aus dem Fra-

gebogen ersichtlich werden, ob die Kommunikation unter den Mitarbeitern verbessert werden kann. Werden nur unregelmäßig Teamgespräche geführt oder kommt bei den Gesprächen nicht jeder zu Wort, so besteht Verbesserungsbedarf.

5.4. Motivation der Mitarbeiter

Motivation

(Vom Audit-Teilnehmer auszufüllen!)

Wie bewerten Sie folgende Aspekte Ihres Berufs
hinsichtlich des Motivationsgrades für Ihre Arbeit?

Bitte beantworten Sie diese Frage mit Hilfe des Schulnotensystems
(1=Sehr hoch, 6=Sehr niedrig).

	1	2	3	4	5	6
Arbeitsklima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Freude am Beruf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezahlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karrierechancen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstverwirklichung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nähe der Arbeitsstelle zum Wohnort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Möglichkeit zu Geschäftsreisen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Feste Arbeitszeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Möglichkeiten zur Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesellschaftlicher Status durch den Beruf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bietet Ihr Arbeitgeber motivationsfördernde Maßnahmen an?

☐ Ja

☐ Nein

Welche motivationsfördernden Maßnahmen werden angeboten?

Empfinden Sie diese Maßnahmen als gelungen?

☐ Ja

☐ Nein

Welche motivationsfördernden Maßnahmen würden Sie sich in Ihrem Unternehmen wünschen?

Auswertung des Fragebogens zur Erhebung der „Motivation“

Die Ergebnisse der ersten Frage zeigen, welche Aspekte des Berufs für den jeweiligen Mitarbeiter von motivationssteigernder Wirkung sind und welche eher nicht. Für das Unternehmen ergibt sich daraus die Möglichkeit, ein individuelles Motivationsprogramm für jeden Mitarbeiter zu erstellen und auf dessen Bedürfnisse einzugehen.

In der Praxis könnte das etwa so aussehen, dass bei einer bevorstehenden Geschäftsreise, für die mehrere Mitarbeiter in Frage kommen, derjenige ausgewählt wird, für den eine solche Reise einen hohen Motivationsgrad darstellt.

Die beiden folgenden Fragen sind als Feedback der Mitarbeiter auf die motivationsfördernden Maßnahmen des Unternehmens zu verstehen. Das Unternehmen hat so die Möglichkeit, die subjektive Wirkung der Maßnahmen auf die Mitarbeiter einzusehen und erhält obendrein Anregungen und Verbesserungsvorschläge, die bei zukünftigen Maßnahmen berücksichtigt werden können.

Eine Berücksichtigung der Anregungen ist zu empfehlen, da so die Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen erhöht wird. Der Mitarbeiter fühlt sich dadurch vom Unternehmen ernst genommen, was wiederum eine motivationssteigernde Wirkung hat.

5.5. Freizeitgestaltung

Freizeitgestaltung

(vom Interviewer auszufüllen)

Welcher Freizeitbeschäftigung geht der Teilnehmer nach?

Welche für das Unternehmen relevanten Zusatzqualifikationen hat der Teilnehmer durch seine Freizeitbeschäftigung erworben?

Auswertung des Fragebogens zur Erhebung der „Freizeitgestaltung“

Die Erhebung von relevanten Daten sollte bei der Freizeitgestaltung durch ein Interview geschehen, da sich durch die Vielzahl an möglichen Hobbys kein Standardfragebogen erstellen lässt. Der Interviewer sollte über eine hohe soziale Kompetenz verfügen und gezielt nach Qualifikationen fragen, die für das Unternehmen interessant sind. Die Kunst dabei ist es, diese Qualifikationen zu entdecken, denn der Mitarbeiter ist sich ihrer oft gar nicht bewusst.

Basierend auf den Ergebnissen eines solchen Interviews lassen sich eventuell neue Aufgabengebiete erschließen.

5.5. Mobilität

Mobilität

(Vom Audit-Teilnehmer auszufüllen!)

	Ja	Nein
Verfügen Sie über ein KFZ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind längere Geschäftsreisen problematisch für Sie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wären Sie an einem Auslandsaufenthalt interessiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Sie an Ihrem derzeitigen Wohnort gebunden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wären Sie mit wechselnden Arbeitszeiten einverstanden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Würden Sie auch am Wochenende arbeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bietet Ihnen Ihr Arbeitgeber ausreichende Möglichkeiten für Veränderungen?

Ja ☐ Nein ☐

Welche Möglichkeiten werden angeboten (z.B. Standortwechsel)?

Nehmen Sie diese Angebote wahr?

Ja

☐

Nein

☐

Dokumentenanalyse: Durch die Analyse vorhandener Dokumente lassen sich erste Schlüsse auf die Mobilität eines Mitarbeiters ziehen. Interessant ist hierbei vor allem der Lebenslauf.

Dem Lebenslauf ist neben der beruflichen Karriere auch der Familienstand und der Bildungsgrad zu entnehmen.

Da in der beruflichen Karriere auch Auslandsaufenthalte einbezogen sind, gibt sie einen guten Einblick in die Veränderungsbereitschaft eines Mitarbeiters. Ein Mitarbeiter, der bereit ist, auch mal für ein Jahr ins Ausland zu gehen, zeigt ein hohes Maß an Flexibilität.

Der Familienstand wiederum lässt indirekte Schlüsse zu. So ist ein verheirateter Familienvater mit 3 Kindern wahrscheinlich weniger flexibel, als ein Junggeselle. Ein ebenfalls interessanter Aspekt im Lebenslauf ist der Grad der Bildung. Ein Mitarbeiter mit vielen Talenten und Fertigkeiten lässt sich im Unternehmen flexibler einsetzen.

Auswertung des Fragebogens „Mobilität“

Der Fragebogen bestätigt und ergänzt die aus der Dokumentenanalyse gewonnenen Daten und gibt dem Mitarbeiter die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge zu liefern.

5.7. Soziale Kompetenz

SOZIALE KOMPETENZ I

(Zur Beobachtung der sozialen Kompetenz eines Audit-Teilnehmers)

	Ja	Nein	Notizen
Sind Sie verheiratet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Haben Sie Kinder?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Können Sie mit Konflikten umgehen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Können Sie mit Kritik an Ihrer Person umgehen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Haben Sie eine positive Lebenseinstellung und sind selten launisch?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pflegen Sie auch außerhalb Ihrer Arbeitszeit Kontakt zu Mitarbeitern? (z.B. Kegeln...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

	Gut	Schlecht	Neutral	Notizen
Wie ist Ihre Beziehung zu den Mitarbeitern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

SOZIALE KOMPETENZ II

(Zur Beobachtung der sozialen Kompetenz eines Audit-Teilnehmers in einem Rollenspiel)

Szenario: (Rollenspiel):

- Mitarbeitergespräch (ca. 10 Minuten)
- Mitarbeiter A bringt nicht mehr dieselbe Leistung wie zuvor
- Sprechen Sie mit ihm über das Problem

	Positiv	Negativ	Neutral	Notizen
Wie ist die Einstellung gegenüber dem Gesprächspartner als Person?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wie ist die Einstellung gegenüber dem Gespräch?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Abschluss des Gesprächs: Welches Gefühl wird dem Gesprächspartner vermittelt?

☐ ☐ ☐

CHARAKTER UND VERHALTEN:

Notizen

Freundlich	<input type="checkbox"/>	positiv	<input type="checkbox"/>
Sachlich	<input type="checkbox"/>	Passiv	<input type="checkbox"/>
Zurückhaltend	<input type="checkbox"/>	Stur	<input type="checkbox"/>
Überheblich	<input type="checkbox"/>	Aggressiv	<input type="checkbox"/>
Streitlustig	<input type="checkbox"/>	Redselig	<input type="checkbox"/>
Abschweifend	<input type="checkbox"/>		

GESAMTEINDRUCK:

	Positiv	Neutral	Negativ	Notizen
Gesamteindruck	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/>

Auswertung der Fragbeögen „Soziale Kompetenz I + II“

Das Formular gibt Auskunft über die soziale Kompetenz eines Mitarbeiters/Führungskraft. Es kann ein Hinweis darauf sein, ob ein Mitarbeiter oder eine Führungskraft für eine Aufgabe im Unternehmen geeignet ist. Anzeichen dafür sollen private und berufliche Verhaltensweisen sein, beispielsweise ob die Person privat und im Beruf, also am Arbeitsplatz, ausgeglichen ist, so dass die Anforderungen, die an die Person gestellt werden, zur vollsten Zufriedenheit des Unternehmens erfüllt werden. Allgemein heißt das, ob eine Führungskraft in der Lage ist, mit sich und seinem Umfeld umzugehen.

5.8. Unternehmensverbundenheit

UNTERNEHMENSVERBUNDENHEIT

(Zur Beobachtung der Maßnahmen, die das Unternehmen ergreift, um die Unternehmensverbundenheit zu steigern)

Vom Audit-Teilnehmer auszufüllen!

MASSNAHMEN ZUR STEIGERUNG DER UNTERNEHMENS- VERBUNDENHEIT:

	Ja	Nein	Notizen
Werden Fortbildungsmöglichkeiten angeboten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Bestehen konkrete Aufstiegsmöglichkeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Werden Bildungsurlaube genehmigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Werden Betriebsfeste veranstaltet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Werden Weihnachtsfeiern veranstaltet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
	Ja	Nein	Notizen
Werden Fortbildungsmöglichkeiten genutzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Können Mitarbeiter selber Vorschläge zu Fortbildung vorbringen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Werden Betriebsfeste von den meisten Mitarbeitern besucht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Werden Weihnachtsfeiern von den meisten Mitarbeitern besucht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

UNTERNEHMENSVERBUNDENHEIT SEITENS DER MITARBEITER:

	Ja	Nein	Notizen
Gehen Sie zu Betriebsfesten und Weihnachtsfeiern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Fühlen Sie sich von Ihrem Arbeitgeber motiviert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Sehen Sie konkrete Aufstiegsmöglichkeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Wird Ihnen Verantwortung übertragen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Haben Sie schon mal über einen Arbeitsplatzwechsel nachgedacht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Auswertung des Fragebogens „Unternehmensverbundenheit“

Der Fragebogen Unternehmensverbundenheit soll darüber Aufschluss geben, ob das Unternehmen Maßnahmen ergreift, damit sich bei den Mitarbeitern eine Identifikation mit dem Unternehmen einstellt.

Außerdem soll erkannt werden, ob bereits eine Betriebsverbundenheit bei den Mitarbeitern besteht. Ist dies nicht der Fall oder ergreift die Firma keine geeigneten Maßnahmen, können Verbesserungsvorschläge erarbeitet werden.

5.9. Aufgabenbewältigung

AUFGABENBEWÄLTIGUNG

(zur Beobachtung der Fähigkeit des zielgerichteten Arbeitens eines Audit-Teilnehmers)

Beispiel einer „Postkorb-Übung“: „Sie sind Manager eines Unternehmens und erfahren, dass eine wichtige Geschäftsreise auf den heutigen Tag vorverlegt wurde. Jedoch liegt noch der Schreibtisch voll mit Arbeit, die noch erledigt werden muss, und gleichzeitig ereignen sich noch ein paar kleinere Katastrophen in ihrem Haushalt. (z.B. die Haushaltshilfe kündigt, ihr Sohn hat sich den Knöchel beim Fußballspiel verstaucht ...).

Die Aufgabe besteht darin zu beschreiben, wie der Audit-Teilnehmer mit den besagten Situationen verfährt.

Beobachtung des Prüfers

Wurde die Aufgabenstellung erfasst?

Welche Arbeit wird selber erledigt
und welche wird an Mitarbeiter weitergegeben?

Wie wurden die Aufgaben nach ihrer
Dringlichkeit verteilt?

Welche Prioritäten werden formuliert?

Ja

Nein

Notizen

Werden die situativen Aufgaben
konzentriert und vollständig gelöst?

☐
☐

Wirkt die geprüfte Person nervös?

☐
☐

Werden die Aufgaben sachlich
angegangen?

☐
☐

SITUATIONSBEWÄLTIGUNG:

Konzentriert

☐

Positiv

☐

Sachlich

☐

Negativ

☐

Zurückhaltend

☐

Passiv

☐

Überheblich

☐

hektisch

☐

Aggressiv

☐

Abschweifend

☐

GESAMTEINDRUCK:

Positiv

Neutral

Negativ

Notizen

Gesamteindruck

☐
☐
☐

Auswertung des Fragebogens „Aufgabenbewältigung“

Eine Prüfung der „Aufgabenbewältigung“ ist sinnvoll, um herauszufinden, ob eine Führungskraft oder ein Mitarbeiter die geforderten Leistungen bewältigen kann. Ein Mitarbeiter nützt einem Unternehmen nichts, wenn dieser seine Aufgaben nicht angemessen erledigt und dadurch das „Tagesgeschäft“ gestört wird.

Die geforderten Aufgaben müssen von Mitarbeitern oder Führungskräften bewältigt werden, indem diese in einer gewissen Reihenfolge geordnet (z.B. nach Dringlichkeit) und schließlich erfolgreich abgeschlossen werden.

Durch die Auswertung dieses Tests soll versucht werden, die Arbeitsbewältigung zu verbessern, um so die Mitarbeiter zu motivieren und deren tatsächliche Leistungsfähigkeit zu aktivieren.

5.10. Gesundheit

GESUNDHEIT

(Vom Audit-Teilnehmer auszufüllen!)

ALLGEMEIN :

Wie groß sind sie? _____ cm

Wie schwer sind Sie? _____ kg

Wie würden Sie Ihren Gesundheitszustand beschreiben?

☐ Sehr gut ☐ Gut ☐ Weniger gut ☐ Schlecht

Nehmen Sie auf Grund bestehender Krankheiten oder Beschwerden regelmäßig Medikamente?

☐ Nein, ich nehme keine Medikamente ein ☐ Ja, ich nehme regelmäßig Medikamente ein

Wenn ja...

Nehmen Sie Herz-Kreislauf-Mittel?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Nehmen Sie Schlafmittel?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Nehmen Sie Schmerzmittel?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Nehmen Sie Abführmittel?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Nehmen Sie Beruhigungsmittel?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Nehmen Sie Magenmittel?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Nehmen Sie sonstige Medikamente?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein

KÖRPERLICHES WOHLBEFINDEN :

Wie oft hatten Sie in den letzten 12 Monaten folgende Beschwerden?

	Nie	Manchmal	Häufig	Fast stän- dig
Schlaflosigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atembeschwerden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hustenreiz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hauterkrankungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nervosität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kopfschmerzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konzentrationsstörungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schwindelgefühl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Übelkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Magen- oder Verdauungsbe- schwerden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
übermäßiges Schlafbedürfnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kreuz- oder Rückenschmerzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nacken- oder Schulterschmerzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PSYCHISCHES BEFINDEN :

Bitte geben Sie an, ob folgende Aussagen für Sie zutreffen:

	Stimmt nicht	Stimmt etwas	Stimmt ge- nau
Schwierigkeiten nehme ich gelassen auf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe mein Leben fest im Griff.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin stolz auf das, was ich geleistet habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich mache mir manchmal Sorgen um meine Zukunft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Was ich will, erreiche ich auch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manchmal wächst mir alles über den Kopf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manche Aufgaben traue ich mir einfach nicht zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin schnell verärgert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manchmal traue ich mich nicht, meine Interessen durchzusetzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In Gesellschaft anderer Menschen fühle ich mich oft unwohl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manchmal sehe ich keinen Sinn in dem, was ich tue.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich sehe zuversichtlich in die Zukunft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich reagiere oft gereizt, obwohl ich es gar nicht will.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn ich ein Problem habe, arbeite ich solange daran, bis es gelöst ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn ich ein Problem habe, dann rede ich mit jemandem darüber.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SPORT :

WIE OFT BETREIBEN SIE SPORT?

<input type="checkbox"/> 2 Stunden pro Woche	<input type="checkbox"/> 1 bis 2 Stunden die Woche	<input type="checkbox"/> < 1 Stunde pro Woche	<input type="checkbox"/> keine sportliche Betätigung
--	--	---	--

Wie oft haben Sie diese Sportarten oder körperlichen Arbeiten in den letzten 3 Monaten ausgeübt?

	Nie	Mehrmals pro Monat	Mehrmals pro Woche	Fast täglich
Längere Wege zu Fuß gehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fahrrad fahren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gartenarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jogging, Walking, Schwimmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche Sportart betreiben Sie regelmäßig?

Auswertung des Fragebogens „Gesundheit“

Mit dem Fragebogen zur Gesundheit soll die durchschnittliche körperliche und geistige Verfassung der Mitarbeiter eines gesamten Unternehmens ermittelt werden. Aus diesen Informationen können Programme zur Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz gewonnen werden.

Eventuell ergibt sich aus dieser Befragung ein Bedarf zu weiteren persönlichen Gesprächen, um mögliche Vorgehensweisen zur Verbesserung der gesundheitlichen Lage zu erörtern.

5.11. Weiterbildung

WEITERBILDUNG

Wie hoch schätzen Sie Ihren Weiterbildungsbedarf in den folgenden Bereichen ein?

FACHKOMPETENZ :

	Sehr hoch	Hoch	Mittel	Wenig Bedarf	Kein Bedarf
Planungs- und Organisationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fremdsprachenkenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EDV-Kenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moderation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
spezielles Berufswissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit, sich und andere zu informieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Allgemeinbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SOZIALKOMPETENZ :

Motivationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfliktfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kritikfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auftreten, Umgangsformen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SELBSTKOMPETENZ :

Kreativität, Ideenreichtum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit zur Selbsteinschätzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Auswertung des Fragebogens „Weiterbildung“

Mit Hilfe eines derartigen Fragebogens lässt sich sehr leicht erkennen, in welchen Bereichen noch Fortbildungsbedarf besteht. Die hier abgefragten Kompetenzbereiche sind noch recht allgemein gehalten, deshalb sollte nach Auswertung des Audits gemeinsam mit dem Befragten über konkrete Maßnahmen sowie passende Weiterbildungsangebote gesprochen werden.

5.12. Übersicht der verwendeten Erhebungsinstrumente

In nachfolgender Tabelle ist noch einmal zusammengefasst, welche Instrumente zur Erhebung welcher Inhalte besonders gut geeignet sind:

Zu erhebender Inhalt	Empfohlenes Erhebungsinstrument
Persönlichkeitseigenschaften	Interview, Fragebogen, Problemlösungs-szenarien
Beruflicher Werdegang	Dokumentenanalyse, Fragebogen
Kommunikation	Interview, Fragebogen, Rollenspiel, Problem-lösungsszenarien
Motivation	Fragebogen
Freizeitgestaltung	Interview
Mobilität	Dokumentenanalyse, Problemlösungssze-narien
Soziale Kompetenz	Fragebogen, Rollenspiel
Unternehmensverbundenheit	Fragebogen
Aufgabenbewältigung	Problemlösungsszenarien
Gesundheit	Fragebogen
Weiterbildung	Dokumentenanalyse, Interview, Fragebo-gen

6. FAZIT

Das Ziel des Projekt war das Thema Management Audit im deutschsprachigen Raum auf den Ebenen Forschung und Lehre, Beratung und Literatur abzubilden. Die Recherche auf diesen drei Ebenen erbrachte nur wenig verwendbare Grundlagen. Deshalb wurde ein eigenes Instrument für ein Audit entwickelt, das auf der Basis recherchierter Informationen und eigener Erfahrungen der Projektteilnehmer beruht.

Das Tool ist ein Versuch, die Arbeit im Bereich Management Audit voranzubringen. Es soll als Arbeitsgrundlage für Unternehmen dienen und zur Weiterentwicklung anregen. Das Tool geht deshalb nicht auf fachliche Kompetenzen ein, da diese unternehmensspezifisch sind und ist als generelles Instrument gedacht.

Die digitale Ausgabe dieses Dokumentes enthält zusätzlich ein Paket mit Druckvorlagen der erstellten Instrumente, zu beziehen beim Institut für Informationswissenschaft der Fachhochschule Köln unter <http://www.fbi.fh-koeln.de/fachbereich/papers/kabi/index.php>.

Um die Diskussion zum Thema Management Audit in Deutschland anzuregen wird um Feedback und die Veröffentlichung von Weiterentwicklungen des Dokumentes seitens der Unternehmen oder Organisationen gebeten.

7. ANHANG

7.1. Kontaktaufnahme zu Unternehmen

Die in der Liste aufgeführten Unternehmen wurden im Rahmen des Projektes „Management Audit“ mit dem Ziel angeschrieben, Ansprechpartner bezüglich dieses Themas zu finden, um evtl. das Projekt in Kooperation mit einem Unternehmen durchzuführen.

Die Recherche für die einzelnen Unternehmensberatungen erfolgte über den Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (<http://www.bdu.de>). Des Weiteren erfolgte die Recherche im Internet über frei zugängliche Suchmaschinen, um weitere Unternehmensberatungen ausfindig zu machen.

Nachdem eine Auswahl vorlag und eine Liste mit anzusprechenden Unternehmensberatungen erstellt wurde, formulierte das Projekt-Team ein Schreiben, welches den Unternehmen zugesandt wurde. Einige der Unternehmen wurden via E-Mail angeschrieben, die meisten jedoch in Briefform.

Von einem Großteil der Unternehmen kam kein Feedback. Von den 33 angeschriebenen Unternehmensberatungen hat lediglich eine Beratung darauf hingewiesen, dass sie sich mit dem Thema Management Audit nicht auseinandersetzen. Den übrigen Rückmeldungen war zu entnehmen, dass kein Interesse an einer Zusammenarbeit besteht. Bei den Unternehmen von denen keine Rückmeldung kam, ist es schwer einzuschätzen, ob sich diese mit dem Thema Management Audit überhaupt intensiver beschäftigen oder ob lediglich kein Interesse an einer Zusammenarbeit besteht.

In der nachfolgenden Tabelle ist das Ergebnis der Recherche dargestellt. Es umfasst eine Liste der Unternehmen, die sich laut unseren Erkenntnissen in Deutschland mit dem Thema Management Audit auseinandersetzen:

	E-Mail*	Brief*	Antwort + = ja - = nein	Notiz
				*= Kontaktmittel
A.M.A. Consulting		x	-	
Arthur D. Little GmbH		x	-	
AT Kearney	x		+	Antwort per Standard-E-Mail, danach keine Antwort mehr
ATB Consulting		x	-	
Bain&Company		x	-	
BDO Unternehmensberatung		x	-	
BdU Consulting AG		x	-	
Betriebswirtschaftliche Beratung Willy Noever		x	-	
Biedermann Führungs- beratung		x	-	
BM Consulting GmbH		x	-	
Böning Consult		x	-	
Boston Consulting		x	+	Antwort per E-Mail, Daten wären vertraulich
Bröker & Partner		x	-	
CONSIGNO Gesell- schaft für progressive Managementberatung mbH		x	-	
CPO Unternehmensberatung		x	-	
DMS Consulting Group		x	-	
Dolan Consulting		x	-	
Dr. Kraus & Partner		x	-	
Dr. Michael Fritsch Unternehmensberatg.		x	-	

	E-Mail*	Brief*	Antwort + = ja - = nein	Notiz
Dressen Heims Int.		x	-	
Fischer & Partner GmbH Personal und Unternehmensberatung		x	-	
Fischer GmbH Beratung für Human Resources Management		x	+	„Wir können Ihnen leider nicht helfen.“
Friedrich Elser & Partner		x	-	
G&G Personalberatung		x	-	
Kienbaum Consulting GmbH		x	+	Unterlagen geschickt
Management Audit Fuchs		x	-	
McKinsey		x	+	Informationen nur an eigene Diplomanden
NOACK Unternehmensberatung Berlin		x	-	
Peter Braun Personalberatung GmbH		x	-	
Pre Solution		x	+	Antwort per E-Mail, Daten wären vertraulich
PriceWater House	x		+	kein Interesse nur in Verbindung mit Diplom
Roland Berger Strategy Consulting		x	+	Antwort per E-Mail, hat jedoch sich nicht mehr gemeldet
Weider AG		x	+	umfangreiche Literaturliste zum Thema emotionale Intelligenz im Management Audit

7.2. Lehre und Forschung

Um einen Überblick zu gewinnen, welchen Stellenwert das Thema Management Audit an deutschen Hochschulen hat, wurde in mehreren Datenbanken der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) recherchiert. Dort werden zentral alle Vorlesungsverzeichnisse gesammelt, und Hochschulschulen können ihre Studienschwerpunkte innerhalb der Fächer angeben. Alle folgenden Angaben wurden zum Wintersemester 2003/04 ermittelt.

Von den 6254 Studiengängen, die Schwerpunkte gemeldet haben (ca. 2/3 aller grundständigen Studiengänge), liegt dieser Schwerpunkt bei 115 Studiengängen auf dem Gebiet der Personalwirtschaft bzw. des Personalmanagements. Weitere 14 Studiengänge sind auf den Bereich Organisation und Personalmanagement fokussiert.

Bei der Recherche in den Vorlesungsverzeichnissen deutscher Hochschulen ist auffällig, dass Management Audit zumindest unter dieser Bezeichnung nicht ausdrücklich als Vorlesungs- oder Seminarfach angeboten wird. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass insbesondere in Fächern wie „Personalcontrolling“ (z.B. Studiengang „Personalmanagement“ an der FH Pforzheim, Personalmanagement“ an der VWA Potsdam) oder „Personalbewertung“ (z.B. Studiengang „Personalmanagement“ an der TU Chemnitz, „Personalmanagement“ an der RWTH Aachen, BWL an der Uni Erlangen) inhaltlich das Thema Management Audit behandelt wird.

Weiterhin fällt auf, dass Management Audit nicht nur in den wirtschaftswissenschaftlichen Fächern eine Bedeutung hat (siehe z.B. Blockveranstaltung „Management Audit“ im Studium Buchwissenschaft an der LMU München, „Personalbewertung“ im Studium Agrarwissenschaften an der Uni Bonn).

Die Zahl der personalwissenschaftlichen Studiengänge sowie der wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge mit Schwerpunkt Personalmanagement ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Somit wird sicher auch das Thema Management Audit weiterhin an Bedeutung gewinnen.

7.3. LITERATUR

Quellliteratur

- Fank, Matthias: Einführung in das Informationsmanagement, Oldenbourg, 1996. ISBN 3486233726
- Klaus Leciejewski: Das Management-Audit als neues Führungsinstrument / Klaus Leciejewski. – Köln: KDL-Consulting.
- Reifferscheidt, Stephan: Manager auf dem Prüfstand. Knight Gianella & Partner.
- Grünbichler, Andreas Prof. Dr.: Basel II – organisatorische Anforderungen an Banken. 2003. <http://www.fma.gv.at/de/pdf/vortrag.pdf>
- Management Audit: Einzelassessment auf Basis der emotionalen Intelligenz / Weider AG. www.weider.de
- Initiative Neue Qualität in der Arbeit. www.inqa.de
- Institute for Management Consulting <http://www.twinfm.de/audits.htm>
- Andreß, Hans-Jürgen Prof. Dr.: Standardisiertes Interview. – Univ. Bielefeld. <http://www.whomes.uni-bielefeld.de/hjwww/lehre/stathome/fohlen/v0208.htm>
- Korbmacher, Karl-Heinz: Dokumentenanalyse. <http://www.luk-korbmacher.de/Schule/Ibl/M008-1.htm>
- Lehner, Johannes Dr.: Prinzipien der Erhebung in Organisationen. – Univ. Linz: Institut für Unternehmensführung, 1990/91. <http://www.org.uni-linz.ac.at/organisation/downloads/PrinzipienErhebung.pdf>
- Schüßler, Mika: Der Online-Fragebogen. - Phillips-Univ. Marburg, 2001. <http://www.students.uni-marburg.de/~Schuessm/only6.htm>
<http://www.qualitative-research.net/>
- Stangl, Werner: Ergänzende Anmerkungen zur Diskussion und den Definitionsversuchen von sozialer Kompetenz durch die Arbeitsgruppe "Zentrum für soziale Kompetenz". – Linz: Johannes Kepler Univ., SoWi-Fakultät, 2001.
<http://www.stangl-taller.at/4711/SIEB.10/SATIRE/SOZIALEKOMPETENZ/default.html>
- Soziale Kompetenz <http://www.uni-protokolle.de/forum/25>
- monster/Universum. <http://www.monster.de>
<http://www.telekooperation.de/books/reichwald2000/html/2-A.html>
- Univ. Hamburg http://asi-www.informatik.uni-hamburg.de/informatik/SE_Evaluation/html/pages/beziehungen
- Hertwig, Sabine: Die Postkorb-Übung.
<http://www.jobpilot.de/content/journal/assessment/postkorb.html>
<http://www.future-ev.de/>

Weiterführende Literatur

Allgemein

- Walsh, Ian/ Weber, Gero F.: Management Audit - Anforderungen und Profile im Zeitalter der schlanken Führung, Verl. für angewandte Psychologie, 1996. ISBN 3801709620
- Das Management-Audit: Managerkontrolle / Leistungsbewertung / Führungskraft / Hrsg. v. Jürgen Samland – 2001. ISBN 3927282928
- Management Audit: Anforderungen und Profile im Zeitalter der schlanken Führung / Walsh, I. / Weber, G.F. (Hrsg.). – 1996. (Psychologie für das Personalmanagement, 13) ISBN 3-8017-0962-0
- Hofmann, Helmut G.: Projektmanagement mit Ziel und System. Leinfelden: Image Management Solutions, 2002. www.imagemanagement.de
- Management Check-up „Führen und Leiten“ / Management Consulting Fuchs. Tübingen – 2003. www.management-audit.de
- Performance und Potenziale im Focus / Kienbaum Management Consultants GmbH. http://www.kienbaum.de/cms/gfx/content/management_audit.pdf
- Wübbelmann, Klaus: Management-Audit - Unternehmenskontext, Teams und Managerleistung systematisch analysieren. - Gabler, 2001. ISBN: 3409117954
- Samland, Jürgen: Das Management-Audit: Wie fit sind Ihre Führungskräfte - FAZ-Inst. für Management-, Markt- und Medieninformationen, 2001. ISBN: 3927282928

Persönlichkeitseigenschaften

- Persönlichkeits-Modelle: Von Alpha Plus über Enneagramm bis Team-Management-System - eine Darstellung der zehn bewährtesten Persönlichkeitsmodelle für die Praxis / Hrsg. von Schimmel-Schloo, Martina / Seiwert, Lothar J. / Wagner, Hardy. – Gabal. ISBN 3-89749-180-X
- Hossiep, Rüdiger / Paschen, Michael / Mühlhaus, Oliver: Persönlichkeitstests im Personalmanagement: Grundlagen, Instrumente und Anwendungen. - Hogrefe. ISBN 3-8017-1039-4

Kommunikation im Unternehmen

- Herbst, Dieter: Praxishandbuch Unternehmenskommunikation. - Cornelsen, 2003. ISBN: 3464489639
- Meier, Philip: Interne Kommunikation im Unternehmen. - Orell Füssli, 2002. ISBN: 3280026938

Soziale Kompetenz

- Handbuch Soft Skills, Bd. 1: Soziale Kompetenz. - Hochschulverlag vdf, 2003. ISBN: 3728128783
- Crisand, Ekkerhard: Soziale Kompetenz als persönlicher Erfolgsfaktor. – Sauer, 2002. ISBN 3793872467